

Biedronka musi przebić sufit! Scenariusze rozwoju największej sieci handlowej w Polsce

data aktualizacji: 2019.01.07



Może się okazać, że zobaczymy w Polsce nawet więcej Biedronek niż 3500. Mamy już Biedronki premium, nie jest powiedziane, że nie zobaczymy jeszcze formatu mniejszego (convenience - red.) w dopracowanej i zoptymalizowanej formule, albo formatu skierowanego dla stacji benzynowych... - mówi portalowi wiadomoscihandlowe.pl Krzysztof Badowski, Partner, Lider Zespołu Dóbr Konsumenckich i Handlu Detalicznego w CEE / CIS w PwC Polska.

Przejęcie przez Biedronkę lokalizacji Piotra i Pawła to nic nadzwyczajnego, ale fakt, że zdecydowano się na utrzymanie niektórych rozwiązań „premium”, np. ład z obsługą, oferujących mięso, sery i wędliny zasługuje na uznanie. Dotychczasowe eksperymenty Biedronki z tego typu rozwiązaniami sprawdzily się w nielicznych lokalizacjach.

Biedronka jako jedna z niewielu sieci operujących w Polsce ma przestrzeń finansową na to, żeby eksperymentować i robi to systematycznie, sprawdzając nowe rozwiązania. Jeżeli weźmiemy pod uwagę, że Biedronka ma już dostęp do prawie 80 proc. polskich gospodarstw domowych, to wzrost organiczny w obecnym formacie jest ograniczony, co widać po liczbie sklepów obecnie otwieranych.

Sieć może sięgnąć głębiej do portfela konsumenta na dwa różne sposoby. Może poszerzyć

asortyment, co Biedronka robi w istniejących sklepach i ta liczba pozycji asortymentowych, które są w tej chwili na półce jest ponad dwa razy większa niż to, z czym Biedronka wyszła do konsumenta na początku swojej działalności na rynku.

Można też eksperymentować z formatem, który trafi do innych grup społecznych, albo będzie zaspokajał inne potrzeby zakupowe. W związku z czym były eksperymenty z małym formatem, niemal klasycznym sklepem convenience, sieć eksperymentowała także wcześniej z ładami serwisowymi.

Dzisiejszy eksperyment na czym polega?

Teraz jest to próba uruchomienia sklepu w koncepcie bardziej premium. To racjonalne w sytuacji, gdy weźmiemy pod uwagę, że dyskont zajmuje miejsce sklepu delikatesowego. Biedronka nie chce stracić klientów Piotra i Pawła, więc musi im zaoferować więcej niż standardowo. To ważne, aby klienci z bardziej zasobnym portfelem zostali przy konkretnej lokalizacji i nie poszli szukać innego sklepu, który lepiej zaspokoi ich potrzeby w zakresie asortymentu lub doświadczenia zakupowego.

Dla właściciela Biedronki to także sposób na szukanie sposobu na wzrost. Spółka notowana na giełdzie przyzwyczaiła inwestorów do tego, że co roku przynosi coraz to większe zyski, a tutaj nagle zaczynamy widzieć sufit. Musi więc znaleźć nową drogę, szczególnie w sytuacji, gdy ma coraz mniej miejsca na rozwój sieci sklepów w dotychczasowym formacie.

Czy w takim razie jest miejsce na polskim rynku na koncept delikatesowy? I ile tego miejsca jest?

Spróbujmy to policzyć. Sprzedaż detaliczna produktów FMCG jest szacowana na ponad 200 mld zł. Jeśli przyjmiemy, że grupa społeczna, do której ten koncept jest kierowany, to jest 1,5 proc. społeczeństwa, to daje nam rynek o wartości ok. 3 mld zł.

Jednocześnie większa część konsumentów, która wydaje te 3 mld zł na produkty z wyższej półki jest w stanie zaspokoić dużą część swoich potrzeb w innych sklepach, które także oferują oprócz podstawowej oferty produkty delikatesowe. Można więc założyć, że ok. 20-30 proc. z tych wszystkich potrzeb klientów z grupy 1,5 proc. społeczeństwa jest do zaspokojenia w sklepach czysto delikatesowych, to daje nam rynek ok. 600 mln zł, a najwyżej miliard zł.

Uważam, że właśnie tyle jest miejsca na koncept premium, ale muszą to być delikatesy bardziej specjalistyczne, skoncentrowane na ofercie z wysokiej półki, a nie klasycznym sklepie z dodatkowym udziałem produktów delikatesowych, gdzie 90 proc. oferty nie będzie konkurencyjna. A nie będzie konkurencyjna, bo nie mogłaby być.

W przypadku rynku o wartości ponad 600 mln zł (do 1 miliarda zł) dobrą rentowność można uzyskać na bardzo selektywnym asortymencie. Dla sklepu w takim koncepcie jest miejsce na polskim rynku. Moim zdaniem, w dziesięciu największych miastach naszego kraju mogłoby zostać uruchomionych kilkanaście, może 20 sklepów, które będą w stanie generować wysoki obrót.

Sufit Biedronki jest na 3500, czy raczej już na 3200 sklepach?

Trudno wyrokować, bo jak już mówiliśmy, portugalski operator ma wystarczająco przestrzeni finansowej, aby eksperymentować z alternatywnymi formatami. I co najważniejsze - korzysta z tej przestrzeni. Więc może się okazać, że zobaczymy w Polsce nawet więcej Biedronek. Mamy już Biedronki premium, nie jest powiedziane, że nie zobaczymy jeszcze formatu mniejszego w dopracowanej i zoptymalizowanej formule, albo formatu skierowanego dla stacji benzynowych...

Biedronka nie zdecyduje si, a przynajmniej nie w najbliższym czasie na rozwój sklepów w

konceptie convenience, który generuje wysokie koszty logistyczne, więc zostają supermarkety. Firma ma doświadczenia z szyldem Pingo Doce w Portugalii. Ale i w tym konceptie koszty operacyjne będą musiały wzrosnąć.

Efektywność modelu supermarketowego przez większą liczbę SKU, bardzo duży udział produktów świeżych, czy złożoność operacji sklepowych jest znacznie mniejsza. Z natury rzeczy taki format w najbardziej prawdopodobnym scenariuszu będzie mniej rentowny, niż format dyskontowy, który jest mocno odchudzony, wystandaryzowany i efektywny, gdzie wszystko odbywa się w dokładnie takiej samej procedurze w każdym ze sklepów.

Jednak, gdyby się dokładnie przyjrzeć, Biedronka już w tej chwili ma kilka różnych konceptów handlowych, są tam dyskonty, dyskonty convenience, czy dyskonty supermarketowe / delikatesowe. To zależy od lokalizacji, w jakiej sklep się znajduje i jakie potrzeby ma zaspokajać u kupujących tam klientów.

Czy na polskim rynku jest już miejsce na koncept supermarketu, taki jak Pingo Doce? Czy Jeronimo Martins może w przyszłości wprowadzić ten koncept sklepu na nasz rynek, czy raczej nadal będzie eksperymentować i rozwijać Biedronkę?

Na wielu rynkach europejskich supermarkety bardzo dobrze koegzystują z dyskontami. Muszą mieć jednak skuteczny narzędziownik do konkutowania. Muszą mieć przede wszystkim skalę, aby móc zapewnić konkurencyjność cen z punktu widzenia konsumenta. Z drugiej strony muszą zapewnić doświadczenie zakupowe, którego tradycyjny dyskont nie jest w stanie dostarczyć. Jest mało prawdopodobne, aby ktoś był w stanie zrealizować taki projekt od zera.

Biedronka ze swoją skalą mogłaby się pokusić o sięgnięcie do nowego grona konsumentów wprowadzając koncept typu Pingo Doce. Jednak ewolucja, którą przeszła ostatnimi laty sprawia, że pole dla nowego formatu się zawęża - bo zarówno Biedronka, jak i Lidl nie są już dyskontami w tradycyjnym tego słowa rozumieniu. Już teraz potrafią zaspokoić znacznie więcej, niż tylko podstawowe potrzeby konsumentów. A często zaspokajają potrzeby wręcz bardzo wyszukane.

(...)

Już wkrótce kolejny fragment wywiadu z Krzysztofem Badowskim, Partnerem, Liderem Zespołu Dóbr Konsumentkich i Handlu Detalicznego w CEE / CIS w PwC Polska

Źródło: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/biedronka-musi-przebic-sufit-scenariusze-rozwoju-n,51688>